میرزایی، منصور؛ پریرخ، مهری؛ اسفندیاری مقدم، علیرضا (۱۳۹۴). شناسایی فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش برای اجرای موفق برنامه راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه آموزش. *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۵ (۲)، ۸۳-۶۲

شناسایی فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش برای اجرای موفق برنامه راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه آموزش

منصور میرزایی[۱]، دکتر مهری پریرخ[۲]، دکتر علیرضا اسفندیاری مقدم[۳]

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۲/۶ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱/۲۴

چکیده

هدف: *این پژوهش با هدف شناسایی فرایندهای مدیریت دانش برای اجرای موفق برنامه راهبردی توسعه خدمات در کتابخانه دانشگاه فردوسی مشهد انجام شد.*

روش: *از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی برای تحلیل ۱۴ راهبرد از حوزه راهبردی آموزش، استفاده شد. چرخه مدیریت دانش به‌عنوان چارچوب نظری برای طراحی ماتریس یک در شش برای گردآوری اطلاعات بهره گرفته شد. از آنجایی‌که هر راهبرد به یک زمینه موضوعی مرتبط بود، مجموعه‌ای از متون در پیوند با هر راهبرد شناسایی، مطالعه، و مفاهیم کدگذاری گردید. این مفاهیم تبدیل به اقدام شدند. برای روایی تحلیل‌های انجام گرفته، ۶ ماتریس از ۱۴ ماتریس طراحی شده میان ۱۲ داور متخصص به قضاوت گذاشته شد.*

یافته‌ها: *داوری‌ها در پیوند با راهبردهای حوزه آموزش نشان داد توافق میان داوران و پژوهشگر در انتخاب اقدام‌ها وجود دارد. نتایج نظرسنجی داوران در مورد ماتریس‌ها در حوزه راهبردی آموزش مشخص می‌کند که میان اقدام‌های انتخاب شده و راهبردها، رابطه میان اقدام‌های در نظرگرفته شده با هدف هر مرحله از فرایند مدیریت دانش رابطه مناسبی برقرار است. انتظار می‌رود اجرای اقدام‌ها به موفقیت برنامه راهبردی منجر شود. بنابراین بر پایه گزارش اعتبارسنجی انجام شده، مفاهیمی که در رابطه با هر راهبرد از متون استخراج شد و فرایند تحلیل قیاسی که برای همخوان سازی این مفاهیم با هر مرحله از مدیریت دانش و نیز راهبرد مربوطه سپری شده از دیدگاه صاحب‌نظران روا بوده است. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت اقدام‌های در نظر گرفته برای راهبردهای مختلف حوزه راهبردی آموزش به اجرایی شدن این راهبردها کمک نمایند.*

کلیدواژه‌ها: *برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت دانش، مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد، خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی*

---

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان m-mirzaee@wali.um.ac.ir

۲. استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، parirokh@um.ac.ir، mparirokh@gmail.com

۳. دانشیار علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ali.isfandyari@iauh.ac.ir

مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی از جمله فعالیت‌هایی است که برای تبیین جایگاه آینده سازمان‌ها انجام می‌گیرد و به تعیین هدف‌های سازمان و به‌کارگیری بهترین و مناسب‌ترین روش‌ها برای رسیدن به این هدف‌ها می‌پردازد. مهم‌ترین نقش برنامه راهبردی، تمرکز تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در جهت‌گیری کلی سازمان از مبدأ تا مقصد نهایی است. برنامه‌ریزی راهبردی شامل شرح مأموریت و چشم‌انداز راهبردی سازمان، هدف‌های اجرایی کوتاه‌مدت و بلندمدت و راهبردهایی است که به‌کار گرفته خواهند شد تا هدف‌ها و مقاصد موردنظر به‌دست آیند (متیوز[1]، ۱۳۸۷). از طریق برنامه‌ریزی راهبردی، هر سازمان از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و نسبت به توانمندی‌ها و نقاط ضعف خودآگاهی پیدا می‌کند. دانش به‌دست آمده از طریق تحلیل این اطلاعات، امکان پیش‌بینی آینده را فراهم می‌کند.

از جمله عواملی که شرایط لازم را برای دست یافتن به اطلاعات موردنیاز برای طراحی و به‌ویژه اجرای برنامه راهبردی مناسبی -که مورد توجه این نوشته است- فراهم می‌کند، دانش است. در جهان کنونی، افزون بر منابع مالی و انسانی، دانش به یکی از منابع با ارزش و اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است (مالهوترا، ۱۳۸۶). بر این اساس، همان‌گونه که در گذشته‌های دور سازمان‌ها برای مدیریت منابع مالی و انسانی خود برنامه‌ریزی می‌کردند، اکنون باید به برنامه‌ریزی در پیوند با دانش و مدیریت آن نیز بپردازند.

مدیریت دانش یکی از قلمروهای مهم در مدیریت سازمان‌ها می‌باشد که می‌تواند با مدیریت سرمایه‌های فکری کارکنان و مشتریان (فایرستون و مک الروی، ۱۳۸۶؛ پروست، روب، و رومهاردت، ۱۳۸۵)، در کمک به سازمان در اجرایی شدن فرایندهای مدیریت راهبردی نیز نقش به‌سزایی داشته باشد (Zhixian, 2008). ژیژیان[2] (همان) معتقد است همان‌طور که برنامه راهبردی بر پایه دانش کسب شده در مورد سازمانی و یا پدیده و فعالیتی طراحی می‌شود، برای اجرایی شدن برنامه‌ها نیز ضروری است که دانش لازم کسب و مدیریت شود. کتابخانه‌ها نیز از جمله سازمان‌هایی هستند که نیاز دارند برای همگامی با تحولات دنیای پیرامون خود و پیش‌بینی آینده متغیر، به طراحی برنامه راهبردی پرداخته و از مدیریت دانش به‌عنوان راهبردی برای اجرای این برنامه بهره‌مند گردند. در دانشگاه فردوسی مشهد نیز که کتابخانه نهادی است، که سهم عمده‌ای در توانمندسازی دانشجویان و پشتیبانی از آموزش و پژوهش دارد، تا زمان انجام این پژوهش (یعنی ۱۳۹۲) دو برنامه راهبردی طراحی شده است. نخست، در سال ۱۳۸۰ در پژوهشی وضعیت

---

1. Matthews
2. Zhixian

کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد مورد بررسی قرارگرفت (پریرخ، فتاحی و موسوی، ۱۳۸۰). هدف عمده این پژوهش، طراحی برنامه‌ای برای نظامی مدیریتی است که به توانمندی کارکنان و ارتقاء خدمات و توزیع مناسب آنها میان کاربران بینجامد. یافته‌های این پژوهش نشان داد، وضعیت موجود کتابخانه‌های دانشگاه در برخی موارد با انتظارات جامعه پژوهشی و نیز استانداردهای ملی همخوانی ندارد. بر پایه این نتیجه ادغام کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد نیز یکی دیگر از پیشنهادهای این پژوهش بود. در پیوند با نتایج این پژوهش و مکمل آن و همچنین به این منظور که نقشه راهی در رابطه با چگونگی تحول خدمات در کتابخانه مرکزی پس از ادغام کتابخانه در اختیار مسئولان قرار گیرد، پژوهشی دیگر توسط پریرخ و همکاران (۱۳۹۰) انجام شد. هدف این پژوهش طراحی برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی (کتابخانه مرکزی پیشین) دانشگاه فردوسی مشهد بود. در این بررسی، پژوهشگران توانمندی‌ها و ضعف‌های موجود، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و بر پایه تحلیل SWOT محیط درونی و بیرونی را بررسی کردند. نتایج این تحلیل تصویری بود از وضعیت محیط درونی بر پایه هشت محور برگرفته از متون شامل آموزش، پژوهش، مدیریت دانش، علم‌سنجی، ارتباط و تعامل، مدیریت سامانه‌های اطلاعاتی، آگاهی‌رسانی، انتشارات و تبلیغات و دیگر فعالیت‌ها. افزون بر این محورها، سه محور نیروی انسانی، سازمان و مدیریت، و فناوری به‌عنوان عامل‌های زیربنایی که تحول در خدمات را ممکن می‌سازند نیز در وضعیت درونی مورد توجه قرار گرفتند. در وضعیت بیرونی نه‌تنها شرایط برون دانشگاهی مورد توجه قرار گرفت، بلکه در مورد شرایط برون کتابخانه‌ای و حاکم بر دانشگاه نیز که می‌تواند در تحول و توسعه خدمات کتابخانه تأثیرگذار باشد دانش لازم کسب شد. نتایج تحلیل‌ها به شناسایی سه هدف راهبردی «توسعه خدمات»، «نیروی انسانی» و «سازمان، مدیریت و رهبری» برای برنامه راهبردی کمک کرد. برای هر یک از این هدف‌ها، چند حوزه راهبردی طراحی شد. برای هر حوزه راهبردی نیز تعدادی راهبرد عملیاتی تدوین گردید.

در زمان انجام این پژوهش (سال ۱۳۹۲) بیشتر کتابخانه‌های دانشکده‌ای و مراکز پژوهشی در مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد ادغام شدند و بستر لازم برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی یادشده فراهم گردید. از این‌رو، ضروری می‌نمود که به چگونگی پیاده‌سازی برنامه راهبردی طراحی شده در سال ۱۳۹۰ توجه شود. همان‌طور که پیش‌تر بحث شد، در صورتی برنامه‌ای می‌تواند موفق باشد که پیاده‌سازی برنامه‌ها دانش‌مدار باشد. به سخنی دیگر، دانش مورد نیاز برای پیاده‌سازی برنامه‌ها، مدیریت شده و در اجرا مورد بهره‌برداری قرار گیرد. این امر در راستای نتایج پژوهش ژیژیان (۲۰۰۸) نیز می‌باشد. بنابراین، از آنجایی‌که تاکنون برنامه راهبردی یادشده در مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی

دانشگاه فردوسی مشهد اجرا نشده است، مسئله پژوهش حاضر آن است که چگونه می‌توان از فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش در راستای اجرای موفق راهبردهای حوزه راهبردی آموزش؛ از برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد بهره برد؟

مرور نوشتار

در این بخش سه گروه از پژوهش‌ها که به‌گونه‌ای در پیوند با پژوهش جاری هستند به‌طور خلاصه بررسی می‌گردند. در بخش نخست گزیده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در زمینه برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، در بخش دوم پیشینه پژوهشی درباره مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و در بخش پایانی، پژوهش‌هایی که به هر دو موضوع پیش‌گفته، پرداخته‌اند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

گرچه در سال‌های اخیر به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها و شرکت‌ها توجه شده است، اما در پیوند با برنامه‌ریزی در مراکز اطلاع‌رسانی در ایران تعداد اندکی از پژوهش‌ها به‌دست آمد. مرکز مدارک علمی ایران (پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۹) با شناسایی توانمندی‌ها و ضعف‌ها بر پایه تحلیل محیط داخلی و فرصت‌ها و تحلیل‌ها بر پایه تحلیل محیط بیرونی، موضوع‌های راهبردی برای طراحی برنامه راهبردی خود را تدوین کرد. در پژوهشی دیگر پریرخ و دیگران (۱۳۸۰) وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد را مورد بررسی قرار دادند. بر این اساس، مشکلات موجود در این کتابخانه‌ها و نیز عواملی که نظام کتابخانه‌های دانشگاه را در ارائه خدمات بهتر و تحقق رسالت دانشگاه هدایت می‌کردند شناسایی گردید. همچنین پریرخ و همکارانش (۱۳۹۰) پژوهشی دیگر با هدف برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد انجام دادند. آنها با استفاده از ماتریس SWOT عوامل مؤثر بر تحول و پیشرفت در خدمات و کتابخانه‌ها در راستای پشتیبانی از ارتقاء رتبه دانشگاه فردوسی مشهد را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند. سهیلی (۱۳۹۰) نیز در همین سال برنامه راهبردی برای کتابخانه‌های دانشگاه رازی طراحی کرد. هدف این پژوهش تعیین ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها و بر پایه این عناصر محیطی ارائه راهکارهایی برای برنامه‌های این دانشگاه بود. خارج از ایران توجه بیشتری به برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌ها شده است. پژوهش‌های انجام شده توسط کاپلان[1]، استافل[2] و کتابخانه دانشگاه نیوکاسل[3] (2011 ;2009 ;2008 نقل در پریرخ و دیگران، ۱۳۹۰) نمونه‌ای از این تلاش‌هاست.

1. Kaplan
2. Stoffle
3. Newcastle University Library

افزون بر برنامه‌ریزی راهبردی، در این پژوهش، بررسی‌هایی موردنظر هستند که مدیریت دانش را در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی خارج و داخل کشور مورد توجه قرار داده‌اند. راولی[1](۲۰۰۰) و مک کارتی[2](۲۰۰۶)، به مدیریت دانش در فضای آموزش عالی اشاره کرده‌اند. پرومبینو[3](۲۰۰۹) در پژوهشی، برای اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مدلی ارائه کرد. مدل وی شامل ۵ جزء دانش و تخصص، مدیریت منابع انسانی، فناوری، شبکه‌ها و همکاری با دیگر سازمان‌ها، ایجاد پست سازمانی مدیر ارشد دانش می‌باشد. در داخل کشور نیز انتهایی (۱۳۸۱) و خوانساری و حری (۱۳۸۷) به بررسی برنامه‌های مدیریت دانش کتابخانه‌های تخصصی وابسته به سازمان‌ها پرداختند. کشمیری پور و احمدی (۱۳۸۸) به بررسی دیدگاه‌های مسئولان کتابخانه و مدیران رده بالا در پیوند با کتابخانه پرداختند. نتایج آنها نشان داد که مدیریت دانش عاملی برای ارتقاء دانشگاه‌هاست و کتابداران در این رابطه نقشی حیاتی دارند.

دسته سوم در مرور نوشتارها، پژوهش‌هایی هستند که پیوند میان برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت دانش را در بردارند. در این راستا، رضاییان، احمدوند و تولایی (۱۳۸۹) بر نقش راهبردی مدیریت دانش در سازمان‌ها تأکید کردند. آنها در پژوهشی کتابخانه‌ای به بیان تفاوت‌های راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها پرداختند. رابطه میان مدیریت راهبردی و مدیریت دانش در پژوهشی که جیمز[4](۲۰۰۵) در پیوند با صنایع سهامی عام در استرالیا به انجام رساند به شکلی آشکارتر به تصویر کشیده شد. او بر پایه روش‌شناسی ترکیبی دریافت که میان مدیریت راهبردی و مدیریت دانش، وابستگی درونی وجود دارد. از رویکردی دیگر، ژیژیان (۲۰۰۸) به تحلیل دیدگاه‌های مدیران کتابخانه‌ها و دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی درباره پیوند میان برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت دانش پرداخت. او با رویکردی کمی اقدام به انجام پیمایش نمود. یافته وی نشان داد که مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد. کاربرد مدیریت دانش بهترین راه برای ارتقاء هدف‌های پیش‌بینی‌شده در برنامه راهبردی می‌باشد.

براساس نتایج پژوهش‌های بیان شده، اهمیت پیوند بین برنامه راهبردی و مدیریت دانش در برخی پژوهش‌ها (Zhixian, 2008) مورد تأکید قرار گرفته و تأیید شده که اجرای موفق برنامه راهبردی نیازمند به خدمت گرفتن مدیریت دانش است. ولی متونی که نشان‌دهنده اقدام‌های عملیاتی برای به‌وجود آوردن این پیوند باشد به‌دست نیامد. در این میان، با وجود ارائه دو برنامه راهبردی برای مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه

1. Rowley
2. McCarthy
3. Porumbeanu
4. James

مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری برای نظام‌مندسازی اقدام‌ها و زمینه‌ساز اجرای درست و کارآمد آن اقدام‌ها به خدمت گرفته نشده است. پژوهش جاری در پی پر کردن این خلأ پژوهشی می‌باشد.

طرح پژوهش

پژوهش جاری با رویکردی کیفی، به روش مطالعه موردی و با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به انجام رسید. مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی و برنامه راهبردی توسعه و تحول در خدمات آن به‌عنوان مورد در دست مطالعه، انتخاب گردید. برخلاف پژوهش‌های دیگری که در آنها به‌طور معمول از جامعه انسانی برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود، در این پژوهش، متن برنامه راهبردی پیش‌گفته به‌عنوان جامعه مورد پژوهش در نظر گرفته شد.

گردآوری اطلاعات از این جامعه با استفاده از ابزاری پژوهشگر ساخته انجام گرفت. در طرح اولیه برای حوزه راهبردی آموزش ۱۴ راهبرد تعریف شده است. در این مقاله، به علت محدودیت فضا، فقط راهبرد سواد اطلاعاتی مورد توجه است. هم‌راستا با مسئله پژوهش ماتریسی دو در شش طراحی شد که در ردیف آن راهبردهای حوزه راهبردی آموزش و در ستون آن ابعاد مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، سازماندهی، اشتراک، اشاعه و توزیع، و استفاده) قرار گرفت. در خانه‌های این ماتریس اقدام‌های متناسب با هر بعد مدیریت دانش و در رابطه با هر راهبرد قرار داده شد. بنابراین در ماتریس زیر ستون اول به راهبرد سواد اطلاعاتی و شش ستون دیگر به شش بعد مدیریت دانش اختصاص دارد. اقدام‌ها با کدهایی که نماینده هر بعد است مشخص شدند. نمونه‌ای از این ابزار در جدول۱ آورده شده است.

جدول ۱. ابزار گردآوری اطلاعات از حوزه راهبردی آموزش

حوزه راهبردی	راهبرد	کسب (ک)	خلق (خ)	سازماندهی (س)	اشتراک (ش)	اشاعه و توزیع (ت)	استفاده (ف)
آموزش	سواد اطلاعاتی	م۱.ک۱. ... م۱.ک۲.	م۱.خ۱. ... م۱.خ۲.	م۱.س۱. ... م۱.س۲.	م۱.ش۱. ... م۱.ش۲.	م۱.ت۱. ... م۱.ت۲.	م۱.ف۱. ... م۱.ف۲. ... ...

به‌منظور گردآوری اطلاعات، از آنجایی‌که راهبردها در زمینه مختلف موضوعی در گرایش‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی بودند، متون مرتبط با هر راهبرد (شامل کتاب‌ها و مقاله‌ها) تحلیل محتوا شد. متناسب با زمینه موضوعی هر راهبرد مفاهیم و معیارهای مربوطه استخراج شد. سپس این مفاهیم متناسب با

هر بعد از مدیریت دانش به اقدام مرتبط با آن بعد ترجمه و تفسیر شد.

به‌منظور کنترل اعتبار اقدام‌های طراحی شده برای بعد مدیریت دانش، فرایند تحلیل شامل فرایند ساخت ابزار، ادغام، انتخاب و تبدیل معیارهای استخراج شده از متون به اقدام از روش تحلیل گروهی[1] بهره گرفته شد. در جلسه‌های تحلیلی افزون بر پژوهشگران، یک پژوهشگر دارای سابقه در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی با پیشینه علم اطلاعات و دانش شناسی نیز حضور داشت.

از سوی دیگر، برای کنترل روایی اقدام‌های پیشنهاد شده در هر ماتریس، نمونه‌ای شامل ۶ (از ۱۴ماتریس) با روش نمونه‌گیری تعمدی انتخاب گردید. در نظر گرفتن بیشترین تنوع موضوعی میان ماتریس‌های نمونه دلیل تعمدی بودن نمونه گیری بود. متناسب با زمینه موضوعی راهبردها داوران از رشته‌های موضوعی مختلف انتخاب شدند. ماتریس‌ها در اختیار ۱۲ نفر از اعضای هیأت علمی گروه‌های علم اطلاعات و دانش شناسی، مدیریت، علوم اداری و اقتصاد قرار گرفت. داوران باید نظرات خود را از طریق تکمیل پرسشنامه ارائه می‌دادند.برای این منظور پرسشنامه‌ای محقق ساخته در نهایت، پیشنهادهای جزئی ارائه شده، در ویرایش مبتنی بر طیف ۱۱ درجه‌ای ترستون طراحی گردید. روایی این ابزار را مفاهیم و معیارهای شناسایی شده از متون برای هر راهبرد و نیز ابعاد مدیریت دانش تضمین می‌کند و پایایی آن با پیش آزمون انجام شده از چند صاحب‌نظر با نظر دو متخصص علم اطلاعات و دانش شناسی باسابقه کنترل شد.

به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش، پاسخ‌های داوران به این پرسشنامه، خلاصه‌سازی و میزان توافق آنها محاسبه گردید. با توجه به اینکه نظرات داوران در مقیاس رتبه‌ای گردآوری شدند، از شاخص گرایش مرکزی میانه برای خلاصه‌سازی داده‌ها و از دامنه میان چارکی برای مشخص کردن میزان پراکندگی در نظر داوران –که خود نشان‌دهنده میزان اتفاق‌نظرها می‌باشد– استفاده شد (واگان، ۱۳۸۴).

در فرایند انجام مطالعه حاضر مشکل‌هایی نیز بر سر راه پژوهشگر بود. حجم زیاد کار در رابطه با تحلیل هر یک از راهبردهای حوزه‌های راهبردی آموزش، زمان‌بر بودن پژوهش کیفی، ضرورت کنترل مداوم و حفظ یکپارچگی استدلال‌ها و تحلیل‌ها در بخش‌های مختلف پژوهش از جمله این دشواری‌ها بود.

ارائه یافته‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش:

چنانکه در بخش پیشین اشاره شد، حوزه راهبردی آموزش ۱۴ راهبرد را در بردارد که در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

---

1. Team Analysis

جدول ۲. راهبردهای حوزه راهبردی آموزش

حوزه راهبردی	راهبردها
آموزش	سواد اطلاعاتی برای استادان و دانشجویان کارشناسی ارشد
	مهارت‌های تولید اطلاعات برای استادان و دانشجویان کارشناسی ارشد
	مهارت‌های انتشار اطلاعات برای استادان و دانشجویان کارشناسی ارشد
	سواد اطلاعاتی برای دانشجویان مقطع کارشناسی
	انتشار دستاوردهای علمی برای دانشجویان
	مدیریت اطلاعات شخصی و منابع علمی برای استادان
	مدیریت دانش، ارزش و اهمیت آن برای مدیران و چگونگی اجرای آن
	مفاهیم و فلسفه سواد اطلاعاتی و چگونگی کسب آن برای مدیران
	بازآموزی و روزآمدسازی آموخته‌ها برای کتابداران
	سواد اطلاعاتی برای کتابداران
	مدیریت دانش برای کتابداران
	مدیریت اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی برای کتابداران
	همکاری کتابداران با استادان در برگزاری برخی از درس‌ها

بر پایه پیش‌گفته، به‌منظور گردآوری، تدوین و پیشنهاد اقدام‌ها در پیوند با هر یک از راهبردهای ۱۴گانه حوزه راهبردی آموزش، متون مرتبط مورد تحلیل قرار گرفت و اقدام‌های شناسایی شده در قالب ماتریس‌های جداگانه ارائه شد. چنانکه در جدول ۲ نیز مشاهده می‌شود هر یک از راهبردها یکی از قلمروهای موضوعی علم اطلاعات و دانش شناسی را برای گروه‌های مخاطب گوناگون مورد توجه قرار داده است. به همین دلیل، برای شناسایی اقدام‌های همخوانی با هر راهبرد متون مرتبط با زمینه موضوعی همان راهبرد مطالعه و تحلیل شد. از آنجایی‌که این فرایند تحلیلی بسیار گسترده بوده و حجم مقاله محدود می‌باشد، امکان گزارش فرایند تحلیل و ارائه اقدام‌های مربوطه برای تمامی این ۱۴ ماتریس وجود ندارد. از این‌رو، در این بخش تنها راهبرد سواد اطلاعاتی برای استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به‌عنوان نمونه مورد توجه قرار می‌گیرد و فرایند تحلیل گزارش می‌شود.

در این راستا، نخست متون مرتبط باسواد اطلاعاتی برای دانشگاهیان (شامل استادان، دانشجویان و نیز کتابداران مطالعه شد (از جمله قاسمی ۱۳۸۵؛ پریرخ ۱۳۸۶؛ داورپناه و سیامک ۱۳۸۷؛ نظری ... ,ACRL 2000). هدف از این مطالعه شناخت سواد اطلاعاتی و نیز آشنایی با فرایند آموزش آن (شامل پیش‌نیازها و

روش‌ها، رویکردها، امکانات و تجهیزات و ...) و از همه مهم‌تر دستیابی به زیرساختی برای تشخیص این فرایند می‌باشد. کتاب آموزش سواد اطلاعاتی (پریرخ، ۱۳۸۶) تعاریف، روش‌ها و پیش‌نیازها برای این نوع را در اختیار قرار داد. استانداردهای انجمن کتابداران تحقیقاتی و دانشکده‌ای (ACRL, 2000) زیرساخت نظری فرایند آموزش سواد اطلاعاتی را فراهم کرد و سایر متون نیز پژوهشگران را با رویکردها و روش‌ها و ابزارهای گوناگون برای این آموزش آشنا نمودند. بر پایه این تحلیل استانداردهای یاد شده به‌عنوان زیرساخت تعیین اقدام‌ها در نظر گرفته شد. بر پایه این استانداردها، آموزش باید بتواند ویژگی‌های زیر را در فراگیران پرورش دهد:

۱) تشخیص ماهیت و گستره اطلاعات مورد نیاز (شناخت نیاز)،

۲) دستیابی مؤثر و کارآمد به اطلاعات (مکان‌یابی و دسترسی به اطلاعات)،

۳) ارزیابی منتقدانه اطلاعات و مآخذ آن (ارزیابی اطلاعات)،

۴) نظم دادن به اطلاعات به‌دست آمده (سازماندهی اطلاعات)،

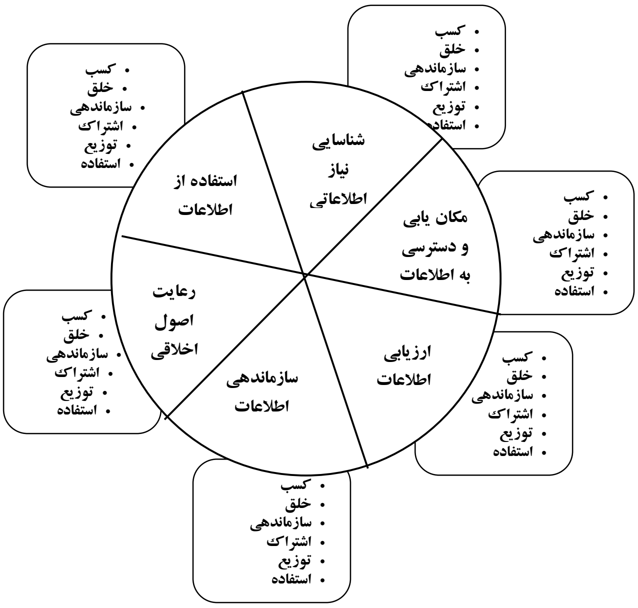
۵) پیروی از اصول اخلاقی و قانونی در دسترسی و استفاده از اطلاعات (رعایت اصول اخلاقی)،

۶) ترکیب اطلاعات انتخاب شده با مبنای دانشی و نظام ارزشی خود و بهره‌گیری از آن برای انجام یک مقصود خاص (استفاده از اطلاعات).

در برنامه‌ریزی برای آموزش و انتخاب اقدام‌های مربوطه، ویژگی‌هایی بالا مورد توجه قرار گرفت.

دومین اقدام شناسایی فرایند و ابعاد مدیریت دانش بود. مطالعه‌های مقدماتی این پژوهش کمک مؤثری برای شناسایی این ابعاد فراهم کرد. گرچه الگوها و مدل‌هایی همچون موارد پیشنهاد شده توسط سنگه، پرابست، راب و رومهارد، نوناکا و تاکه اوچی و جز آنها مورد بررسی قرار گرفت ولی متناسب با هدف این پژوهش ۶ بعد کسب، خلق، سازماندهی، اشتراک، توزیع و استفاده برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی در نظر گرفته شد.

مرحله سوم، انطباق مهارت‌های راهبرد سواد اطلاعاتی با ابعاد فرایند مدیریت دانش بود. در این مرحله، از آنجایی‌که برای آموزش سواد اطلاعاتی باید برنامه‌ای تدوین کرد و نیاز به اقدام‌هایی دارد، باید این برنامه و اقدام‌ها در چارچوبی قرار گیرد که دانش کسب شده در مورد چگونگی برگزاری برنامه‌های آموزشی سواد اطلاعاتی در چرخه‌ای قرار گیرد که بتواند به‌خوبی مورد استفاده و بازاستفاده واقع شود. برای جلوگیری از هر خطایی در این مرحله در این فرایند، مدل مفهومی زیر طراحی شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تطبیق مهارت‌های سواداطلاعاتی با ابعاد مدیریت دانش

همان‌طور که در شکل ۱ قابل مشاهده است، برای آموزش هریک از مهارت‌های سواد اطلاعاتی و ویژگی‌های یاد شده کلیه ابعاد مدیریت دانش باید در نظر گرفته می‌شد. برای نمونه در رابطه با شناسایی نیاز نه‌تنها باید دانش لازم در مورد فراگیران، که در این راهبرد استادان، دانشجویان و کتابداران می‌باشند کسب گردد، بلکه باید در مورد آموزش‌دهندگان و نیز ابزارهای مورد نیاز نیز اطلاعات لازم به‌دست آید تا بتوان به برنامه‌ریزی پرداخت. برای هر نوع برنامه آموزش سواداطلاعاتی، نخستین گام شناسایی نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان در برنامه‌هاست (پریرخ، ۱۳۸۶؛ ACRL, 2000).

به عبارتی، بر پایه بحث مقدماتی، دانش عنصر اصلی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. به همین دلیل در شکل بالا مراحل طراحی اقدام‌ها از مرحله کسب دانش آغاز می‌شود. بنابراین سه نوع دانش مورد نیاز برای تعیین اقدام‌ها در سه گروه محتوا، نیروی انسانی و فناوری دسته‌بندی شدند.

به دیگر سخن، دانش در مورد فراگیران، امکان تصمیم‌گیری در مورد محتوای آموزشی را فراهم می‌کند، دانش در مورد آموزش‌دهندگان امکان تصمیم‌گیری در مورد آنها متناسب با محتوا و فراگیران را بوجود می‌آورد و امکانات مورد نیاز برای آموزش، که تسهیل‌کننده فرایند آموزش هستند، در اولین مرحله مدیریت دانش یعنی «کسب» در شکل ۱ باید به‌دست آید.

در مرحله پنجم باید اقدام‌های مرتبط با کسب دانش و دیگر ابعاد مدیریت دانش شناسایی و تعیین می‌شد. بنابراین، برای انجام این کار ماتریس زیر طراحی شد.

ستون‌های ماتریس۱ ابعاد مدیریت دانش و در ردیف، اقدام‌ها نوشته شده‌اند. به این ترتیب که در ستون کسب، کلیه اقدام‌هایی که برای شناسایی نیاز فراگیران به کسب مهارت‌های سواد اطلاعاتی باید صورت می‌گرفت (مانند معیارهای شناسایی نیازهای فراگیران، میزان توانمندی آنان در هر یک از مهارت‌ها (برای تعیین محتوا)، شناسایی افرادی که توانمندی آموزش دارند و ویژگی‌های آنان (مدرسان)، و شناسایی امکانات و تجهیزات لازم برای آموزش (به‌عنوان تسهیل‌گر) قرار گرفت.

این اقدام‌ها با کدی که متشکل از نشانه ابعاد مدیریت دانش (مانند «ک» برای کسب و یا «خ» برای خلق) و شماره اقدام می‌باشد نشانه‌گذاری شد. برای نمونه در فرایند کسب، اقدام‌هایی که با کدهای ک۱ تا ک۵ مشخص شده‌اند، به شناسایی میزان تسلط اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به انواع مهارت‌های سواد اطلاعاتی اشاره دارند.در این رابطه، اقدام ک۳ به «شناسایی میزان آشنایی استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی با روش‌های جستجوی اطلاعات و منابع درسی و پژوهشی، دسترسی به اطلاعات و استفاده از آن» توجه دارد. این فرایند اقدامی برای تبدیل دانش ذهنی به ذهنی می‌باشد. دانش به‌دست آمده در این بعد، عنصر اصلی برای تعیین اقدام‌های ابعاد دیگر مدیریت دانش یعنی خلق، سازماندهی، اشتراک، اشاعه و توزیع و استفاده از دانش را فراهم کرد.

اودل[1] (1996 quoted inLiebowitz, 1999) بر این باور است که در مرحله کسب دانش ملزومات کلیدی، راهکارهای اصلی و یا حوزه‌های دانشی شناسایی می‌شوند. به عبارت دیگر در این مرحله که آغازگر فراگرد مدیریت دانش است باید قلمرو دانش ضمنی موجود شناسایی گردد. این دانش زیربنای تصمیم‌گیری و/یا یک اقدام را در ابعاد دیگر تشکیل می‌دهد.

1. O'Dell

شکل ۲. ماتریس ۱، اقدام‌های مربوط به راهبرد سواد اطلاعاتی از حوزه راهبردی آموزش به تفکیک مرحله‌های مدیریت دانش

هدف	راهبرد	کسب (ک)	خلق (خ)	سازماندهی (س)	اشتراک (ش)	اشاعه و توزیع (ت)	استفاده از دانش (ف)
آموزش	سواداطلاعاتی برای استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی (PG)	م۱.ک۱. شناسایی معیارهای سنجش نیازها؛ م۱.ک۲. شناسایی توانمندی استادان و PG در تشخیص نیاز؛ م۱.ک۳. شناسایی میزان آشنایی آنها با روش‌های جستجوی اطلاعات و منابع درسی و پژوهشی، دسترسی به اطلاعات و استفاده از آن؛ م۱.ک۴. شناسایی توانمندی‌های استادان و PG در شناسایی انواع منابع اطلاعاتی و بسترهای جستجوی اطلاعات و ارزیابی آنها؛ م۱.ک۵. شناسایی میزان آشنایی آنها با مدیریت منابع به‌دست آمده، رعایت اصول اخلاقی و جلوگیری از سرقت علمی و ادبی در فرایند اطلاع‌یابی و چگونگی استفاده از اطلاعات؛ م۱.ک۶. شناسایی انواع نرم‌افزارهای مدیریت منابع؛ م۱.ک۷. شناسایی انواع روش‌های آموزشی برای آموزش سواد اطلاعاتی؛ م۱.ک۸. شناسایی مدرسانی که توانمندی آموزش مهارت‌های سواد اطلاعاتی به استادان و PG را داشته باشند؛ م۱.ک۹. شناسایی محتوا و ساختار مورد نیاز برای طراحی پورتال آموزش سواد اطلاعاتی به استادان و PG	م۱.خ۱. انتخاب معیارهای شناسایی نیازها؛ م۱.خ۲و ۳، ۴و۵. انتخاب روش‌ها و چگونگی آموزش مهارت‌های سواد اطلاعاتی به استادان و PG (شامل: تشخیص نیاز، شناسایی منابع اطلاعاتی مورد نیاز، چگونگی جستجوی اطلاعات، معیارهای ارزیابی، مدیریت منابع اطلاعاتی به‌دست آمده، اصول اخلاقی مرتبط با اطلاع‌یابی و استفاده از اطلاعات از جمله سرقت علمی)؛ م۱.خ۶. انتخاب نرم‌افزار مدیریت منابع اطلاعات برای آموزش؛ م۱.خ۷. انتخاب انواع آموزش‌های حضوری (انفرادی/گروهی) و غیرحضوری (الکترونیکی و منابع چاپی از جمله بروشور،برگه‌های اطلاعاتی،دستنامه، ...)؛ م۱.خ۸. انتخاب مدرسانی که ویژگی‌های لازم برای آموزش سواد اطلاعاتی به استادان و PG را داشته باشند؛ م۱.خ۹. انتخاب منابع (محتوا)، ساختار و ویژگی‌ها و ابزارهای لازم برای راه‌اندازی پورتال آموزش سواد اطلاعاتی به استادان و PG	م۱.س۱. ثبت و ذخیره معیارهای ارزیابی مهارت‌ها و نیازهای استادان برای فراگیری مهارت‌های سواد اطلاعاتی در پایگاه طراحی شده؛ م۱.س۲،۳،۴ و ۵. طراحی پایگاه مشخصات استادان و ویژگی‌ها و زمینه‌های آموزشی مورد نیاز آنان برای کسب مهارت‌های سواد اطلاعاتی (از جمله روش‌های جستجو،آشنایی با منابع اطلاعاتی و بسترهای جستجو (موتورها،پایگاه‌ها، وب‌سایت‌ها و وبلاگ‌های تخصصی، ...) فنون مدیریت منابع و رعایت اصول اخلاقی در دسترسی و استفاده از اطلاعات؛ م۱.س۶. تهیه نرم‌افزارهای مدیریت منابع مورد نیاز؛ م۱.س۷. تهیه سیاهه‌ای از انواع روش‌های آموزش مهارت‌های سواد اطلاعاتی به استادان و PG، تهیه نمودارها و راهنماهایی در مورد راهبردهای جستجو و انواع منابع اطلاعاتی قابل‌دسترس، طراحی محتوا و انواع منابع آموزشی (اسلایدها،جزوه،برگه‌های اطلاعاتی، بروشور، دستنامه، راهنما، ...)؛ م۱.س۸.ایجاد پایگاهی از مدرسان سواد اطلاعاتی و توانمندی‌های آنها؛ م۱.س۹.طراحی پورتال آموزش سواد اطلاعاتی به استادان و PG	م۱.ش۱-۹.بحث و بررسی در مورد پایگاه‌ها، سیاهه‌ها و پورتال طراحی شده، نرم‌افزارهای مدیریت منابع انتخاب شده، محتوای منابع آموزشی و سیاهه مدرسان انتخاب شده و نیز رهنمودها و نمودارهای تدوین شده با کتابداران و تعدادی نمونه از استادان و PG تشکیل جلسه‌های گروهی مرکب از کارشناسان و مدیران کتابخانه، و نیز برپایی اتاق فکر برای بررسی تصمیم‌ها، برنامه‌ها و اقدام‌های در نظر گرفته شده با هدف ویرایش و اصلاح آنها	م۱.ت۱- ۸. به‌کارگیری بسترهای اشاعه و توزیع اطلاعات مانند اینترانت کتابخانه یا دانشگاه، وب‌سایت، وبلاگ، گروه‌های بحث الکترونیکی، سیاهه ایمیل‌های گروهی، پورتال استادان و PG ،و بهره‌گیری از خدمات اطلاع‌رسانی جاری خودکار (مانند Alert و RSS)، ابزارها و روش‌های اطلاع‌رسانی مبتنی بر موبایل و نیز روش‌های غیر الکترونیکی از جمله گردش الکترونیکی مکاتبات، پست معمولی، نسب پوستر، توزیع گسترده اطلاعیه، پارچه‌نویسی و ... برای اطلاع‌رسانی و تبلیغ در مورد انواع تصمیم‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای آموزش سواد اطلاعاتی (مانند، پایگاه‌ها و سیاهه‌های طراحی شده، پورتال آموزش سواد اطلاعاتی به استادان و PG ، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده، منابع اطلاعاتی و آموزشی تدوین شده و جز آن)؛ م۱.ت۱- ۹. دسترس‌پذیر ساختن پایگاه‌ها، سیاهه‌ها، پورتال، منابع اطلاعاتی و آموزشی، نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات و جز آن برای استادان و PG در وب‌سایت کتابخانه و پورتال سواداطلاعاتی؛ آگاهی‌رسانی به کتابداران و استادان و PG در مورد اهمیت و ارزش آموزش و فراگیری سواد اطلاعاتی در پیشبرد آموزش، یادگیری و پژوهش از طریق برگزاری همایش	م۱.ف۱- ۵. سنجش میزان بهره‌گیری کتابداران از معیارها، سیاهه‌ها، پایگاه‌ها و بروشورها در سنجش نیازها، سنجش دیدگاه‌های استادان و PG در مورد میزان موفقیت دوره‌ها و کارگاه‌ها و سایر برنامه‌های مرتبط با آموزش سواد اطلاعاتی؛ م۱.ف۶-۹. سنجش میزان استفاده استادان و PG از امکانات آموزشی فراهم شده برای ارتقاء سواد اطلاعاتی آنان از جمله پرتال سواد اطلاعاتی، به‌کارگیری نتایج سنجش‌ها در برنامه‌ریزی و بهبود کیفیت برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، بهره‌گیری از نتایج ارزیابی‌ها و نظرسنجی‌ها در تحول، توسعه و تغییر تصمیم‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی سواداطلاعاتی، بررسی کیفیت، کارآمدی و کاربرپسندی پایگاه‌ها، پورتال و نیز منابع آموزشی (مانند بروشور، راهنما، دستنامه چاپی و الکترونیکی) تهیه شده و بهره‌گیری از نتایج در بهبود آنها

پس از شناسایی میزان آشنایی، گام دوم که خلق دانش است می‌تواند برداشته شود. به دیگر سخن، دانش کسب شده در مورد میزان آگاهی و نیز مهارت‌های چندگانه سواد اطلاعاتی نزد کاربران امکان تصمیم‌گیری در مورد محتوای برنامه آموزشی خاصی و برنامه‌ریزی برای آن را بوجود می‌آورد. بنابراین، در این مرحله بر پایه دانش کسب شده در مرحله قبل و با استفاده از دانش پیشین به تصمیم‌گیری (یا خلق دانش) پرداخته می‌شود. یعنی، می‌توان به انتخاب روش‌های آموزش مهارت جستجوی اطلاعات به افراد خ۳، موضوع آموزشی، منابع آموزشی، انواع آموزش‌ها، مدرسان، زمان و مکان آموزش و... پرداخت. هولساپل و یوشی[1] (1997 quoted in Liebowitz, 1999) این مرحله را با برچسب انتخاب دانش نام‌گذاری کردند. در این فرایند می‌توان به ایده‌ای جدید دست یافت و یا اینکه ایده و یا راهکاری پیشین که متناسب با ویژگی‌های شناسایی شده است را برگزید. واژه‌های کلیدی چون «انتخاب» و یا «تعیین»، شاخص خلق دانش در این پژوهش می‌باشند که در ستون خلق در ماتریس۱ نشان داده شده است. همچنین، در بعد دیگر، یعنی سازماندهی، باید معیارهایی که برای شناسایی نیازها به‌کار رفته و به کسب دانش لازم کمک کرده‌اند نیز تعیین و برای استفاده بعدی ذخیره شوند. در این رابطه لازم است نیازها و یا معیارهای شناسایی شده در مرحله «کسب» و روش‌های انتخاب شده در مرحله «خلق»، سازماندهی شود تا دانش از حالت ذهنی به عینی تبدیل گردد و قابل بهره‌گیری برای استفاده‌های بعدی و توسط افراد مختلف باشد. به باور والش و آنگسون[2] (۱۹۹۱ در عطاپور، ۱۳۸۸) سازماندهی دانش شامل فرایندهای ذخیره، سازماندهی و قابل بازیابی کردن دانش سازمانی می‌باشد. به دستاورد این فرایند، دانش مستند شده و یا کدگذاری شده نیز می‌گویند (عباسی، ۱۳۸۹). واژه‌های کلیدی چون «تهیه»، «طراحی»، «ایجاد»، «تولید» و جز آن نمایانگر عملکردهای سازماندهی دانش شناسایی و خلق شده می‌باشند. به این منظور و به‌عنوان نمونه، طراحی پایگاهی که قابلیت‌های لازم برای ثبت و ذخیره‌سازی این دانش (اقدام‌ها) را دارا باشد یکی از روش‌های سازماندهی می‌باشد، مانند ایجاد. پایگاهی از افرادی که نیازمند فراگیری سواد اطلاعاتی هستند همراه با مشخصات آنها، و نیز پایگاهی از معیارهای شناسایی نیازهای اطلاعاتی برای ارزیابی میزان تسلط کاربران بر مهارت‌های سواد اطلاعاتی (س۳). همچنین در راستای عینی‌سازی دانش، محتوای دانشی که باید آموزش داده شود نیز می‌تواند به‌صورت جزوه، رهنمود، بروشور و یا اسلاید تولید و برای دسترسی نگهداری شود (س۷).

اشتراک دانش به «حرکت، توزیع و پخش دانش میان افراد و نیز پایگاه‌های دانش به‌طور مکانیزه و غیرمکانیزه و به‌صورت دوسویه» گفته می‌شود (رادینگ، ۱۳۸۳). به سخنی دیگر، اشتراک دانش فرایندی

1. Holsapple & Joshi
2. Walsh & Ungson

است که از طریق آن امکان دسترسی کارکنان به دانش به‌دست آمده در مرحله کسب و خلق که سازماندهی نیز شده فراهم می‌شود. هدف از اشتراک دانش، نخست، بهره‌گیری از دانش جمعی برای اصلاح و نیز گسترش دانش کسب و خلق شده است. یعنی، باید نیازهای شناسایی شده و راه‌های انتخاب شده برای رفع نیازها میان کتابداران و متخصصان مربوطه به اشتراک گذاشته شود. به این ترتیب، اگر در شناسایی نیازها و یا انتخاب راه‌ها اشتباهی رخ داده و یا کمبودهایی وجود داشته باشد، با همفکری و استفاده از دانش پنهان افراد برطرف شده و بر پایه این دانش جمعی کتابداران و متخصصان اصلاح گردیده و توسعه می‌یابد. برای این کار روش‌های گوناگونی را می‌توان در نظر گرفت؛ مانند اقدام‌هایی چون تشکیل جلسه‌های بحث، اتاق‌های فکر با بهره‌گیری روش طوفان‌های ذهنی، نظرخواهی از طریق وب‌سایت، وبلاگ و یا از طریق شبکه‌های اجتماعی (ش ۱–۹). در این مرحله دانش و تجربه این افراد (دانش ذهنی) زیرساخت بحث‌ها قرار می‌گیرد و به اعتبار دانش عینی شده می‌افزاید.

از آنجایی‌که کتابداران برنامه‌های سواد اطلاعاتی را طراحی و برگزار می‌کنند، کاربرانی که قرار است از این برنامه‌ها استفاده کنند باید از وجود دانش عیان شده (پایگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی و یا متون آموزشی) مطلع باشند تا بتوانند از آن استفاده کنند. بنابراین، ضروری است نسبت به اطلاع‌رسانی در مورد آنها اقدام شود. اقدام‌های مربوطه محتوای ستون «اشاعه و توزیع» (ش) را به‌وجود آورد. در این مرحله از بسترهایی مانند وب‌سایت کتابخانه، اینترانت و شبکه‌های اجتماعی و یا موبایل برای آگاهی‌رسانی (ت۳) به‌عنوان تسهیل‌گرها باید بهره گرفته شود.

آخرین گام از فرایند مدیریت دانش به استفاده از دانش کسب، خلق، سازماندهی و اعتباربخشی شده می‌پردازد. در این گام، دو نوع استفاده از دانش یادشده مورد توجه است. از یک‌سو، میزان استفاده از دانش عینی شده و اثربخشی آن در نظر گرفته می‌شود. به سخنی دیگر، میزانی که دانش عینی شده در راستای پیاده‌سازی برنامه راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی و نیز دستیابی به هدف‌های آن مورد بهره‌برداری قرار گرفته موردنظر می‌باشد. در این زمینه استفاده از این دانش می‌تواند توسط کتابداران برای طراحی برنامه‌های آموزشی موردنظر باشد و یا برای شرکت در برنامه‌ها و یا بهره‌گیری از متون آموزشی برای کاربران؛ از طرف دیگر میزانی که بهره‌برداری از این دانش بر دستیابی به هدف برنامه راهبردی تأثیرگذار بوده موردنظر است. به‌عبارت دیگر، اثربخشی اقدام‌ها در این مرحله می‌تواند موردنظر

قرار گیرد. برای نمونه، در صورتی که پایگاهی تمام متن از منابع آموزشی سواد اطلاعاتی[۱] ایجاد شده باشد، سنجش میزان بهره‌گیری از این پایگاه توسط کاربران و میزان مفید بودن منابع آموزشی در فراگیری مهارت‌های سواد اطلاعاتی به مرحله «استفاده» نسبت داده می‌شود. از سوی دیگر، کتابداران می‌توانند آموخته‌ها و تجربه‌های خود را به‌صورت مقاله تهیه کرده و برای انتشار و یا طرح در همایشی ارائه کنند و یا آنها را منتشر نمایند. به این ترتیب، دانش کسب شده که ذهنی شده به‌صورت عینی جلوه‌گر می‌شود. در این فرایند از ترکیب دانش و درون سازی و برونی‌سازی بهره‌گیری می‌شود. بنابراین، تولید آثار نیز به مرحله «استفاده» نسبت داده شده است. بر این اساس، اقدام‌های ستون «استفاده از دانش» با توجه به هر دو رویکرد تدوین گردیده است.

فرایند تدوین و کدگذاری اقدام‌ها در دیگر ماتریس‌ها در پیوند با حوزه راهبردی آموزش به روش پیش‌گفته و با منطقی که در پاراگراف بالا به نمودهای آن اشاره شد انجام گرفت. به این معنی که سیر تکاملی یک اقدام از ستون کسب در هر ماتریس آغاز شده و تا آخرین ستون که استفاده از دانش است ادامه می‌یابد. بنابراین، با این روش از یک‌سو چارچوبی که متون مرتبط با هر راهبرد در اختیار قرار می‌دهند و از سوی دیگر فرایندها و مراحل مدیریت دانش، می‌توانند به طراحی اقدام‌های اجرایی برای کمک به پیاده‌سازی موفق برنامه راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه راهبردی آموزش بیانجامد.

مطالب یاد شده فرایند طراحی ماتریس‌ها و اقدام‌های مربوطه را نشان داد. به عبارتی دیگر همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، از روش تحلیل محتوا و کیفی برای تعیین اقدام‌های مرتبط با اجرای ۱۴ راهبرد حوزه راهبردی آموزش بهره گرفته شد. بر پایه پیش‌گفته، نظر به محدودیت این مقاله، فقط فرایند طراحی ماتریس سواد اطلاعاتی گزارش شد. گرچه این روش کیفی مبتنی بر متون معتبر علمی صورت گرفت، ولی چون دانش و تجربه پژوهشگران نیز در انتخاب اقدام‌ها دخالت داشت، ضروری بود که اعتبار اقدام‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. در این قسمت فرایند اعتبار سنجی و نتایج مربوطه در مورد همه راهبردهایی که مورد ارزیابی قرار گرفت تحلیل و گزارش می‌شود. همان‌طور که در روش‌شناسی پژوهش توضیح داده شد، بر

---

۱. این منابع برپایه تشخیص میزان نیاز به فراگیری مهارت‌ها، نوع مهارت‌ها و روش آموزشی مربوطه (یادگیری مستقل) در مرحله کسب و تصمیم‌گیری در مورد نوع منابع آموزشی مورد نیاز در مرحله خلق و در نهایت تهیه آنها و ثبت و نگهداری در پایگاهی برای منابع آموزشی سواد اطلاعاتی در مرحله سازماندهی فراهم می‌شود.

مبنای موضوع هر راهبرد، نمونه‌ای شامل ۶ ماتریس برای ۱۲ نفر ارسال شد. افراد متخصصی، که تجربه و یا پژوهش‌هایی در زمینه‌های موضوعی راهبردها داشتند به قضاوت در مورد آنها پرداختند.

پاسخ پرسش‌های پژوهش

چنانکه پیش‌تر نیز اشاره گردید به کمک پرسشنامه‌ای که در اختیار داوران قرار گرفت نظر آنها درباره اقدام‌ها از دو دیدگاه گردآوری شد، یعنی از یک طرف از آنها خواسته شد به سنجش همخوانی میان هر اقدام ارائه شده در هر ستون ماتریس با راهبرد موردنظر همان ماتریس بپردازند و از طرف دیگر همخوانی میان هر اقدام با هدف هر مرحله از فرایند مدیریت دانش (یعنی کسب، خلق، و جز آن) را مورد توجه قرار دهند. در این بخش با خلاصه‌سازی نظر داوران درباره هر یک از این دیدگاه‌ها، ضمن پاسخگویی به پرسش‌های پژوهشی تصویری کلی از میزان روایی اقدام‌های طراحی شده برای راهبردهای نمونه حوزه راهبردی آموزش ارائه می‌شود.

پرسش ۱. تا چه میزان اقدام‌های پیشنهاد شده برای راهبردهای حوزه راهبردی آموزش با هدف این راهبردها همخوانی دارد؟

این پرسش پژوهشی پیوند میان اقدام‌های ارائه شده در هر یک از شش بعد از فرایند مدیریت دانش با راهبرد و حوزه راهبردی مربوطه را مورد توجه قرار می‌دهد. جدول ۳ خلاصه دیدگاه‌های داوران را در این رابطه نشان می‌دهد. با توجه به بهره‌گیری از طیف ترستون بیشترین امتیاز برای هر متغیر ۱۱ و کمترین ۱ بوده و نقطه برش یا میانه طیف ۶ می‌باشد.

جدول ۳. نظر داوران درباره میزان همخوانی اقدام‌ها با راهبرد مربوطه در حوزه‌های راهبردی آموزش به تفکیک ابعاد مدیریت دانش

حوزه راهبردی	شاخص آماری	کسب	خلق	سازماندهی	اشتراک	اشاعه و توزیع	استفاده
آموزش	میانه	۸	۷	۸	۸	۸	۸
	دامنه میان چارکی	۱	۲	۳	۲	۲	۲

بر پایه اطلاعات جدول ۳ میانه نظر داوران در مورد مرحله کسب برابر با ۸ نشان‌دهنده میزان بالای همخوانی میان اقدام‌های تدوین شده با راهبردهای زیرمجموعه حوزه راهبردی آموزش می‌باشد. دامنه میان چارکی برابر با ۱ تأییدکننده ناچیز بودن پراکندگی نظرها یا توافق زیاد میان داوران در این زمینه می‌باشد. در رابطه با مرحله خلق، میانه نظرات داوران ۷ محاسبه شد. از آنجایی که این عدد از حد وسط طیف که ۶

می‌باشد بالاتر است، می‌توان ابراز داشت که گرچه بیشتر داوران وضعیت اقدام‌های این مرحله را متوسط در نظر گرفته‌اند ولی گرایشی به سمت خوب داشتند.

بر پایه پاسخ‌هایی که صاحب‌نظران به پرسش‌های باز تکمیلی موجود در پرسشنامه دادند مشخص گردید که دلیل پایین بودن نمره‌های داده شده به اقدام‌های مرحله خلق، وجود برخی خطاهای تایپی و یا صوری بود که میان تعداد بسیار کمی از اقدام‌های این مرحله ناهماهنگی ایجاد کرده بود. برای نمونه، جایگزینی واژه کتابخانه با دانشگاه در اقدامم۷.[۱]خ۱ یکی از این خطاها بود. تغییرات اندک پیشنهادی داوران در صورت نیاز، نه‌تنها در تمامی مرحله‌های ماتریس مربوطه اعمال گردید، بلکه با شناخت به‌دست آمده دیگر ماتریس‌ها نیز مورد بازنگری قرار گرفت. این کار به افزایش اطمینان از درستی اقدام‌ها انجامید.

میانه رتبه‌های داده شده به اقدام‌های موجود در ستون‌های سازماندهی، اشتراک، اشاعه و توزیع، و استفاده ۸ می‌باشد که در دسته خوب تفسیر می‌شوند. با این وجود، پراکندگی نظر داوران در پیوند با این مرحله‌ها به یک‌میزان نیست. بیشترین پراکندگی در مرحله سازماندهی (برابر با ۳) دیده می‌شود. این به آن معناست که امتیازهای داده شده به همخوانی اقدام‌های طراحی شده برای این مرحله با راهبرد موردنظر در ماتریس‌های مختلف حوزه راهبردی آموزش در دامنه‌ای از ۵ تا ۱۱ تغییر می‌کند. گرچه دامنه تغییر از حد متوسط تا بسیار زیاد می‌باشد و این واقعیت می‌تواند به‌وجود همخوانی با درجه‌های مختلفی تفسیر گردد؛ ولی وجود این میزان از پراکندگی نشان‌دهنده وجود میزانی از هم‌رأیی داوران در این زمینه می‌باشد. در مورد دیگر مرحله‌ها دامنه میان چارکی برابر ۲ محاسبه شد که میزان توافق بیشتری میان داوران را بازنمایی می‌کند.

در مجموع می‌توان گفت که میانه کل دیدگاه‌های داوران برابر با ۸ تأییدکننده همخوانی زیاد اقدام‌ها با راهبردهای حوزه راهبردی آموزش در ابعاد شش‌گانه مدیریت دانش می‌باشد.

پرسش ۲. تا چه میزان اقدام‌های پیشنهاد شده برای راهبردهای حوزه راهبردی آموزش با هدف هر مرحله از فرایند مدیریت دانش هماهنگی دارد؟

این پرسش، دیدگاه داوران درباره همخوانی اقدام‌های تدوین شده با ستون‌های ماتریس‌ها، یعنی هر یک از ابعاد مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد. خلاصه دیدگاه‌های داوران در این زمینه در جدول ۴ ارائه شده است.

---

۱. پیش کد «م» نماینده ماتریس و ۷ به شماره آنکه در واقع هفتمین راهبرد از ۱۴ راهبرد حوزه آموزش می‌باشد اختصاص داده شده است.

جدول ۴. نظر داوران درباره میزان همخوانی اقدام‌ها با هدف هر مرحله از فرایند مدیریت دانش

حوزه راهبردی	شاخص آماری	کسب	خلق	سازماندهی	اشتراک	اشاعه و توزیع	استفاده
آموزش	میانه	۹	۸	۸	۸	۸	۹
	دامنه میان چارکی	۱	۲	۲	۳	۱	۲

چنانکه اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد، در رابطه با ارزیابی میزان همخوانی اقدام‌ها با هدف هر یک از ابعاد مدیریت دانش، میانه نظرات درباره اقدام‌های مربوط در مرحله کسب دانش برابر با ۹ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که از دیدگاه صاحب‌نظران اقدام‌های موجود در ستون کسب دانش با هدف این مرحله همخوانی زیادی دارد. مقدار محاسبه شده برای دامنه میان چارکی برابر با ۱ نیز تأیید می‌کند که در این مورد داوران با یکدیگر هم‌رأی می‌باشند.

شاخص گرایش مرکزی نظرات داوران برابر با ۸ برای اقدام‌های مرحله‌های خلق، سازماندهی، اشتراک، و اشاعه و توزیع نیز نشان‌دهنده همخوانی زیاد اقدام‌ها با هدف این مرحله می‌باشد. گرچه داوران در ارزیابی اقدام‌های مرحله‌های خلق، سازماندهی و اشاعه و توزیع نظراتی نزدیک به هم داشتند، ولی در رابطه با اقدام‌های مرحله اشتراک اتفاق‌نظر کمتری میان آنها دیده می‌شود. شاخص پراکندگی برابر ۳ برای مرحله اشتراک نشان می‌دهد دامنه تغییر نظرات داوران از حد متوسط (۵) تا بسیار زیاد (۱۱) می‌باشد. در این مورد نیز وجود برخی ناهماهنگی‌ها مانند آنچه در پاسخ به پرسش نخست به آن اشاره شد دلیلی برای پایین بودن برخی از امتیازها بود.

به باور داوران، اقدام‌های موجود در ستون استفاده نیز به میزان زیادی (میانه برابر با ۹) با هدف این مرحله همخوانی دارند. مقدار شاخص پراکندگی نیز نشان می‌دهد که داوران در این زمینه تا اندازه‌ای نظرات مشابهی داده‌اند.

به‌طور کلی، میانه نظر داوران برابر با ۹ نشان‌دهنده همخوانی زیاد اقدام‌های پیشنهاد شده برای هر راهبرد با هدف هر بعد از ابعاد مدیریت دانش می‌باشد. به این ترتیب و با تکیه بر تحلیل‌های ارائه شده می‌توان انتظار داشت که نه‌تنها اقدام‌های طراحی شده از روایی لازم برخوردار است، بلکه ماتریس‌ها در پیوند با راهبردهای حوزه راهبردی آموزش بوده و بر پایه هدف‌های هر بعد از ابعاد شش‌گانه مدیریت دانش طراحی شدند. آنچه باید مورد توجه قرار داد این است که دانش لازم در مورد مدیریت دانش و مرحله‌های آن از یک‌سو، دانش موجود در مورد راهبردها از سوی دیگر و نیز پیوند میان این دو، یعنی تبدیل نظر به عمل، می‌تواند کمک مؤثری در تدوین اقدام‌ها باشد. از طرف دیگر، یکپارچه بودن اقدام‌های طراحی شده در این

مرحله‌ها (از مرحله کسب تا استفاده) نشان‌دهنده هماهنگی درونی میان اقدام‌ها می‌باشد.

نتیجه

این پژوهش با رویکردی کیفی به تحلیل متون در پیوند با هر راهبرد از حوزه راهبردی آموزش برای شناسایی مفاهیم پرداخت و با استفاده از ابزار پژوهشی که بر پایه فرایند مدیریت دانش ساخته شد، اقدام‌های عملیاتی مورد نیاز برای اجرایی شدن راهبردهای آموزش را فراهم ساخت. در جمع‌بندی پاسخ به دو پرسش پژوهش می‌توان چنین ابراز داشت که بر پایه تحلیل‌های کیفی و استدلال‌هایی که در قسمت یافته‌ها آورده شد مشخص گردید که نقش ابعاد مدیریت دانش در اجرای موفق برنامه راهبردی مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه راهبردی آموزش انکارناپذیر است. افزون بر آن، توصیف آماری نظرات صاحب‌نظران درباره میزان همخوانی اقدام‌ها با دو بعد مختلف ماتریس –یعنی راهبردها (ردیف) و هدف هر مرحله از چرخه مدیریت دانش (ستون‌ها)– نشان‌دهنده زیاد بودن این نقش می‌باشد. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت با اجرای اقدام‌های ارائه شده در ۱۴ ماتریس مربوطه، راهبردهای حوزه راهبردی آموزش به‌طور موفقیت‌آمیز در مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد بتواند پیاده شده و دانش در پیوند با آن مدیریت گردد.

پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهش

۱) پیشنهاد می‌شود طراحان برنامه‌های راهبردی نه‌تنها برای طراحی برنامه‌ها از مدیریت دانش بهره گیرند، بلکه در تدوین برنامه عملیاتی، مدیریت دانش را مرکز توجه قرار دهند.

۲) در طراحی اقدام‌ها نه‌تنها متون علمی درباره راهبردها باید مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرد و از تجربه‌ها استفاده شود، بلکه ضروری است نظر متخصصان موضوعی به‌ویژه در زمینه علمی مرتبط با راهبردها و اقدام‌ها مورد توجه قرار گیرد. این روش از خطاها خواهد کاست و اطمینان از درستی اقدام‌ها را افزایش می‌دهد.

پیشنهادهایی برای پیاده‌سازی اقدام‌ها در مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد

۱) واحد آموزش در مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی ایجاد گردد؛

۲) با توجه به تعداد راهبردهای مرتبط با آموزش سواد اطلاعاتی و تنوع بسیار جامعه استفاده‌کننده از خدمات مربوط به آن، بخش مستقلی زیرمجموعه واحد آموزش به سواد اطلاعاتی اختصاص یابد تا بتواند تمامی اقدام‌های ارائه شده را به شکلی کارا به اجرا درآورد.

۳) با توجه به اینکه این اقدام‌ها براساس چرخه مدیریت دانش تدوین شده است کتابداران باید با مفهوم و

سازوکارهای اجرای مدیریت در کتابخانه آشنایی لازم را به‌دست آورند. چنانکه استوارت و موران (۱۳۸۹) نیز تأکید کردند این آشنایی به آنها امکان می‌دهد تا فلسفه زیربنایی اقدام‌ها و اهمیت پیروی گام‌به‌گام از آنچه در ماتریس‌ها آمده است را در راستای اجرای مدیریت دانش را درک نمایند.

۴) برای اجرای دیگر راهبردهای این حوزه راهبردی نیز باید گروه‌های کاری یا دست‌کم افرادی به‌عنوان مسئول اجرای هر یک از آموزش‌ها در واحد آموزش کتابخانه در نظر گرفته شوند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های دیگر

۱) نظرسنجی از کتابداران به‌منظور سنجش میزان آمادگی آنها برای اجرای اقدام‌های ارائه شده می‌تواند پژوهشی کاربردی در پیوند با پژوهش پیش رو باشد.

۲) برای اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین شده برای کتابخانه‌های دیگر، از مدل تطبیق مدیریت دانش با راهبردها طراحی شده در این پژوهش استفاده شود و کارآیی و مشکلات آن برای محیط‌های دیگر شناسایی گردد.

کتابنامه

استوارت، رابرت و موران، باربارا (۱۳۸۹). *مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی* (زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی). تهران: کتابدار.

انتهایی، علیرضا (۱۳۸۱). *ارائه الگوی پیشنهادی برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شمال تهران، ۱۳۸۱.

پروست، گیلبرت، روب، استفان، و رومهاردت، کای (۱۳۸۵). مدیریت دانش(ترجمه علی حسینی خواه). تهران: یسطرون.

پریرخ، مهری (۱۳۸۶). *آموزش سواد اطلاعاتی: مفاهیم، روش‌ها و برنامه‌ها*. تهران: کتابدار.

پریرخ، مهری، آخشیک، سمیه، فتحیان، اکرم، و نادری، محمد رامین (۱۳۹۰). *گزارش نهایی طرح پژوهشی مصوب برنامه راهبردی برای توسعه و تحول در خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد*. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.

پریرخ، مهری، فتاحی، رحمت‌الله، و موسوی، علی‌اصغر (۱۳۸۰). *پژوهشی پیرامون وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه یک الگوی مناسب برای نظام اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ها*. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران (۱۳۷۹). برنامه استراتژیک. بازیابی شده در ۱۳۹۱/۸/۴ از .www.irandoc.ac.ir

خوانساری، جیران و حری، عباس (۱۳۸۷). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق و ارائه الگوی پیشنهادی. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، (۴۷)، ۳۱-۶۲.

داورپناه، محمدرضا و سیامک، مرضیه (۱۳۸۷). *سنجش سواد اطلاعاتی دانشجویان*. تهران: دبیزش.

رضاییان، علی، احمدوند، علی‌محمد، و تولایی، روح‌الله (۱۳۸۹). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها. *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۶(۲۷)، ۳۳-۶۴. بازیابی شده در ۱ شهریور ۱۳۹۲ از http://www.sid.ir/Fa/VEWSSID/J_pdf/30913882702.pdf.

سهیلی، فرامرز (۱۳۹۰). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های دانشگاه رازی و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه‌ها. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، *۴۵* (۱)، ۷۳-۹۵.

عطاپور، هاشم (۱۳۸۸). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر چرخه مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (مطالعه موردی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تهران). در محمدحسن‌زاده، امید فاطمی، و ابراهیم عمرانی (ویراستاران). *مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش‌ها*. تهران: کتابدار.

فایرستون، جوزف و مک الروی، مارک (۱۳۸۶). *مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید* (ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

قاسمی، علی حسین (۱۳۸۵). استانداردهای قابلیت‌های سواد اطلاعاتی برای آموزش عالی. *فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات*، *۲۱* (۴)، ۹۷-۱۱۹.

کشمیری پور، ستاره و احمدی، مهدی (۱۳۸۸). تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک به جهت توسعه نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش. در محمد حسن‌زاده، امید فاطمی، و ابراهیم عمرانی (ویراستاران). *مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش‌ها*. تهران: کتابدار.

مالهوترا، یوگش (۱۳۸۶). *دانش: سنجش و اندازه گیری* (ترجمه محمد حسن‌زاده). تهران: کتابدار.

متیوز، جوزف آر. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه‌ها* (ترجمه عبدالحسین فرج پهلو). اهواز: دانشگاه شهید چمران.

واگان، لیون (۱۳۸۴). *روش‌های آماری برای متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی: رویکرد کاربردی و ساده برای درک استفاده و تفسیر علم آمار* (مترجمان محمدرضا قانع، کیوان کوشا). تهران: چاپار.

ACRL (2000). *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. Retrieved March 12, 2013 from http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/ standards/standards.pdf.

James, P. (2005). *Knowledge Asset Management: The Strategic Management and Knowledge Management Nexus*. DBA thesis, Southern Cross University. Retrieved Oct. 11, 2012 from http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi ?article=1026&context=theses

Kaplan, A. (2008). *Robert Morris University Library Strategic Plan*. Retrieved June 15, 2011 from http://www.rmu.edu/web/cms/academics/library/about/ Documents/STRATEGIC%20PLAN%202008-2013%20(7-1-2008)--LITE--FINAL. PDF

McCarthy, A. F. (2006). *Knowledge management: evaluating strategies and processes used in higher education*. PhD Thesis, Nova Southeast University. Retrieved Aug. 2, 2011 from http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3850838

Porumbeanu, O. L. (2009). Strategic Model for Impelementing Knowledge Management in Libraries and Information Services. *Library and Information Science Research*, (13), 89-105.

Rowley, J., (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of the Educational Management, 14*(7), 325-333.

Stoffle, D. C. J. (2009). The University of Arizona Libraries & Center for Creative Photography Strategic Plan 2009-2013 retrieved May 1, 2012 from

University of Newcastle Australia (2010). August 2, 2011 from http://www. newcastle.edu.au/service/strategic-planning/

Zhixian Y. (2008). Knowledge Management for Library Strategic Planning: Perceptions of Applications and Benefits. *Library Management*, *29*(3), 229-240. Retrieved Aug 01, 2013 doi: 10.1108/01435120810855331.